

KOCSIS Éva

A HÁLÓZAT FEKETE DOBOZÁRÓL - INTÉZMÉNYI MEGKÖZELÍTÉSBEN*

Tanulmányában a szerző a hálózatot nyitott gazdasági rendszerként értelmezi, amely képes a piaci és hierarchikus elemek arányának rendszer szintű optimalizálására, a verseny és a kooperáció stratégiai előnyeinek szimultán kihasználására. Amellett érvel, hogy a hálózat fölénye nem mennyiségi jellegű, hanem versenyelőnyei mindenekelőtt a korporációkét meghaladó tanulási kapacitásában, alkalmazkodóképességében állnak.

„A new form of organization – delayed, downsized, and operating through a network of market-sensitive business units – is changing the global business terrain.”

Snow-Miles-Coleman

Az információs technológiák robbanásszerű fejlődésével és terjedésével felgyorsulnak az üzleti folyamatok, kitágulnak az üzletépítés térbeni és időbeni határai.¹ A rapid változások hatására azonban fokozódott a bizonytalanság, romlott az üzleti folyamatok átláthatósága és tervezhetősége. Ezekre a kihívásokra született válaszként a hálózat. A hálózatos üzleti alakzatok vehemens piaci térhódítása olyan új típusú szervezet születését igazolja, amely nem pusztán a túlélő alkalmazkodás prototípusa, hanem olyan üzleti alakzaté, amely egyúttal a fejlődési irányok és a piaci struktúrák alakulásában is meghatározó szerepet játszik. Napjainkban a piacokat globális üzleti hálózatok, hatalmas világcégek stratégiai szövetségei uralják. A piacvezető szerepért folyó küzdelem ma már a hálózatok versenyében dől el.

Vajon miért sikeresebbek a hálózatok az egyénileg versenyző cégekhez képest? A globális hálózati terjeszkedés egyik jellegzetes megnyilvánulása a „nyitott kapuk” politikáját követő szervezetek burjánzása. Ezek a rendszerek a hálózati tagok számának állandó növelése

révén erősítik piaci jelenlétüket.² A cikkben amellett érvelek, hogy a hálózat stratégiai fölénye nem ilyen mennyiségi jellegű dolgokban gyökerezik, versenyelőnyei mindenekelőtt a korporációkét meghaladó tanulási kapacitásában, gyorsabb és rugalmasabb alkalmazkodóképességében rejlenek.

A hálózat fekete dobozának felnyitásához a hálózatot *nyitott gazdasági rendszerként* fogom fel. Ebben a koncepcióban a hálózat üzleti együttműködések olyan rendszere, amelyben a résztvevők a mindenkori gazdaságossági viszonyok szerint változtatják, hogy mikor mely aktivitásaikat piacosítják, illetve melyeket vonják a hierarchia hatáskörébe. Az együttműködések révén lehetővé válik a hálózatban a piaci és a hierarchikus elemek arányának rendszer szintű optimalizálása, a verseny és a kooperáció stratégiai előnyeinek szimultán kihasználása és a hálózati tagok különféle üzleti kompetenciáinak integrálása.

**Nyitott kapuk stratégiája és a reciprok szervezeti tanulás.
Az Amway globális hálózata**

Ez az alig több mint egy évtizede alapított – egy amerikai vegyigyár értékesítési osztályából kivált és önálló életre kelt – marketingcég ügynöki rendszerével ma már a fél

* A cikk a Társadalom és Gazdaság folyóirat 2000. évi első számában megjelenő „Networks as Open Economic System” c. angol nyelvű publikáció magyar nyelvű, címében, kifejtési rendjében módosított, javított változata.

világot behálózza: Amerikától kezdve Ausztrálián keresztül Európa nagy részén aktívan jelen van. Világhódító terjeszkedésének legújabb fejleményeként a cég ezekben az években megkezdte virtuális hálózatainak kifejlesztését.

Valószínűleg Magyarországon sincs már olyan ember, aki ne hallott volna az Amway marketinghálózatról, vagy lakásába ne nyomult volna már be legalább egy Amway ügynök csodás üzleti lehetőséget kínálva.³ A különféle arany-, gyémánt- és rubinfokozatok megszerzésével járó mesés jövedelmek és karrierlehetőségek bővületébe került potenciális Amway ügynökök rövid formások⁴ után és néhány ezer forintos tagsági díj ellenében válhatnak hálózati taggá. Teljes jogú hálózati taggá⁵ azok válhatnak, aki, maguk is önálló jogi személyek, valamilyen vállalkozói igazolvánnyal vagy bejegyzett üzlettel rendelkeznek.

A hálózati hierarchiába integrált autonóm gazdasági egységek és a cég közötti kapcsolatok többféle dimenzióban vannak jelen. Amikor az ügynök a cég raktárában megvásárolja az eladásra szánt termékeket, egyszerű – kiskereskedő és nagykereskedő közötti – piaci adásvételre kerül sor.⁷ Az Amway ügynökök sok tízezres hada pedig gyilkos versenyben – mostanában divatos kifejezéssel hiperversenyben⁸ – küzd egymással a vevők, a szomszédok, a közös barátok figyelméért és pénzéért. Ám a globális terjeszkedés tudatos stratégiája nem ennyiből áll. Az Amway filozófiájának kulcseleme a *hálózati tanulás*.

Az Amway ügynök megdolgozása valójában a belépés után kezdődik igazán. A végtelen terjeszkedés filozófiáját és annak gyakorlati megvalósítását a hálózati tagoknak meg kell tanulniuk. A tanulás és a tanítás rendszere ún. kulcs emberek vezetésével és közvetítésével folyik, hierarchikusan szervezett formákban.⁸ A központ és az egyének közötti – közbülső szinteken elhelyezkedő – kulcsfigurák továbbítják lefelé a központi információkat és adják felfelé az alsóbb szintekről begyűjtött információkat. Mire tanítják az Amway ügynököket? Három dologra. Az ügynököknek egyrészt tökéletesen ismerniük kell a termékeket, amit el akarnak adni. Ezt célozzák az ún. termékismertető. Másrészt megtanítják az ügynököknek az eladás művészetét. Ez nem általános, hanem speciális – Amway-re szabott – kereskedelmi ismeret. Ennek vannak központilag előírt és az ügynök által minden körülmények között kötelezően betartandó szabályai is.⁹ Harmadrészt arra is megtanítják az ügynököket, hogyan lehet és kell hálózatot építeni. Tulajdon-

képpen ez a tanulás legfontosabb és kettős értelemben is hálózati tanulásnak nevezhető része.

A hálózati tagok tanítása – a pár forintos szemináriumi belépő jegyeket leszámítva – ingyenes, ám *viszonszági alapon* működik. Az ügynök a kiképzését azzal tudja legjobban a cégnek meghálálni, ha ügynökkösködése során, az élet sűrűjében szerzett közvetlen tapasztalatait továbbítja felfelé. Hogy miről? Lényegében mindarról, amit előzetesen neki megtanítottak. A termékkel kapcsolatos tapasztalatokról, az eladás trükkjeiről és érzékeny pontjairól, és a hálózatépítésről. Ebben a hálózatban kétirányú *tanulás-tanítás* zajlik: a cég tanítja az ügynököt, az ügynök tanítja a céget és ennek nyomán a cég a későbbiekben már másként tanítja az újabb ügynököket. Talán nem is kell külön hangsúlyozni, hogy az ügynöktől begyűjtött és hálózati szinten elemzett, értékelt információk haszna a cég számára sokszorosan meghaladja az ingyenes oktatás cégköltségeit.

A hálózatban folyó ügynöki tevékenység motivációs rendszere egyben az intenzív tanulás ösztönzését is jelenti, s tökéletes kiszolgálója a határtalan terjeszkedés stratégiájának. Ennek kulcsfontosságú eleme a hálózati tagok központi jutalmazási rendszere. A kereskedelmi árreszen felül elérhető többlethaszon – a központi jutalom – nagysága az értékesített termékek volumenétől függ. Ám a termékértékesítés volumene szignifikáns mértékben igazán csak akkor növelhető, ha az ügynökök nem pusztán értékesítéssel, hanem még inkább hálózatépítéssel foglalkoznak. S olyan további vállalkozó embereket nyerne meg Amway ügynöknek, akik aztán tovább lépve az ő „saját” hálózataik kiépítésére törnek. S a sornak nincs vége.

Milyen tanulságokkal szolgál ez a fajta hálózati rendszer? Először is jól látható, hogy a cég csak egyetlen dologgal foglalkozik, azzal, amihez a legjobban ért. Azaz, az Amway marketing-hálózat a saját alapvető képességeire koncentrál. Azt is látnunk kell azonban, hogy a cég globális sikerei nem pusztán szervezeti határainak megnyitására – egyszerűbben szólva: a forgalmazó egységek számának növelésére – vezethető vissza. A szervezeti innováció lényege – s e hálózatnak az egyes vállalatokhoz viszonyított fölénye – abban áll, hogy a cég *a hálózat teljes tanulási kapacitását folyamatosan kihasználja és maximálisan hasznosítja*. A rendszer kulcseleme a hálózati tagok tanítása és a tanítása.¹⁰ Az Amway hálózat tökéletes konstrukció a tudástőke permanens gyarapítására: a hálózati tagok – mint autonóm gazdasági egységek – önértéküket követve törekednek a lehető legjobb teljesítményre, miáltal végső soron a cég javát

szolgálják. A hálózati tagokat senki nem kényszeríti sem tanulásra, sem információik és tapasztalataik továbbítására felfelé. Teszik mindezt saját belátásuk alapján. A szervezeti tanulás és a tanítás intézményesített rendszerét azonban a cég szolgáltatja. A cég semmi költséget nem sajnál tagjai képzésére, tudásának állandó fejlesztésére. Az Amway hálózata a viszonyossági (reciprok) alapon működő szervezeti tanulás iskolapéldája.

Karcsúsítás és hálózatosodás.

A Siemens, az EDS, és a Manpower

Míg néhány évtizeddel ezelőtt a diverzifikálás – a több lábon állás – stratégiája bizonyult sikeresnek, addig újabban már sokkal inkább hátrányt jelent az, ha a cégek túl sok mindennel foglalkoznak és közben egyetlen egy területen sem igazán kiválóak. E felismerés jegyében mára egyre jobban terjed, hogy még a legnagyobb cégek is leginkább csak azokra a tevékenységekre összpontosítják minden erejüket, amikhez a legjobban értenek.¹¹ A vállalat karcsúsításának folyamata korántsem szorítkozik a termékprofilok szűkítésére, gyakran még a hagyományos vállalati funkciók – könyvelés, jogi tanácsadás, kutatás, munkakerő-gazdálkodás – sem menekülnek meg a piacosítástól, a cégek ezeket a vállalati funkciókat is könnyedén kapun kívülre helyezik, ha azokat külső szakértő cégek gyorsabban és olcsóbban tudják megoldani. Bár ritkábban, de az is előfordul, hogy a cégek valamely vállalati funkció piacosítását elhamarkodják, s az nem váltja be a hozzáfűzött reményeket. Ilyenkor ezeket újból a szervezet hatáskörébe vonják.¹²

A vállalat karcsúsításának egyik példája a Siemens legutóbbi átszervezése.¹³ A Siemens AG, Németország meghatározó gépipari és elektronikai csoportja, a közelmúltban százötven éves történelmének legnagyobb méretű átszervezését jelentette be. A müncheni székhelyű vállalatbirodalom drasztikus karcsúsítása nyomán megválnak eddigi árbevételének egy hetedét – 17 milliárd márkát! – adó üzletágaitól és mintegy 60 ezer alkalmazottjától. A konszern mindenekelőtt a legnagyobb veszteséget termelő félvezető-üzletágtól kíván megválni. A részleglet világméretű túltermelési válság sújtja, amelynek nyomán a chipárok már a termelési költségek szintje alá zuhantak. A Siemens meg akar szabadulni az elektromos alkatrészek – elektroncsövek, tranzistorok – és távközlési kábelek gyártásától is. Az ilyen típusú és ehhez hasonló alkatrészek szükség szerinti – ezek gyártására specializálódott beszállítói hálózattól történő – beszerzése sokkal gazdaságosabb megoldásnak látszik, mint e

tevékenységek házon belüli fenntartása. A konszern viszont máris erőteljesen fejleszti a kommunikációs és információ technológiához kapcsolódó – stratégiai területeként kiválasztott – üzletágait (személyi számítógép és mobiltelefon).

A korábbiakhoz képest immár szűkített üzleti területek koncentrált fejlesztése a Siemensnél mindazonáltal sokkal összetettebb folyamat, mintsem hogy az csupán a fúziók révén nyerhető tudástőke-gyapapodásra, vagy a stratégiai szövetségek keretében közösen vállalt innovációs erőfeszítések remélt eredményeire akarna támaszkodni. A fejlesztések eredményessége ma már éppen annyira múlik a dolgozók tudásán is, mint amennyire a fejlesztő mérnökök kreativitásán. A Siemens foglalkoztatottak képzése és továbbképzése anyaországi környezetben a több száz éves hagyománnyal rendelkező hazai szakképzési rendszerre támaszkodik. Ennek legfőbb sajátossága, hogy a szakmunkások képzése a vállalat és a helyi iskolák együttműködésében kialakított tematikák alapján, duális rendszerben történik.¹⁴ A diákok heti három napot munkapad mellett tanulnak, heti egy-két napot pedig az iskolában. A képzési tematikákat a cég és az iskola képviselői rendszeresen felülvizsgálják és a cég aktuális üzleti igényei szerint – a legújabb technikai és szakmai tudnivalók beépítésével – közösen módosítják.

Nem egészen ez a helyzet a világ más tájain található Siemens vállalatoknál. A Siemens ezért jónak látta, ha a német szakképzési rendszer know-how-ját az amerikai vállalatainak, többek között a floridai Siemens Stromberg-Carlson társaságnak is exportálja. Ennek jegyében a Siemens amerikai vállalatánál oktatási központot hoztak létre, ahol kezdetben német tanárok tanítják azokat a Siemens menedzsereket, akik az újoncok munkapad melletti képzését és fejlődését irányítják. Egyidejűleg felvették a kapcsolatot a helyi iskolával, a Seminole Community College-val, a közös képzési program kialakítására. A Siemens képzési programok tárgya – a cég jelenlegi alapvető kompetenciájához igazítottan – természetesen nem más, mint a személyi számítógépek és a mobil telefonok gyártásához kapcsolódó legújabb ismeretek oktatása.¹⁵

Az erőforrás-kiszervezés¹⁶ klasszikus példájának tekinthető az Electronic Data Systems Corporation (EDS) és az amerikai távközlési vállalatóriás, a BellSouth Telecommunications között 1997 novemberében aláírt megállapodás. Az ötmilliárd dolláros fejlesztési projekt részeként létrejött ügylet keretében az EDS tíz éven keresztül nyújt majd információs szolgáltatásokat a tele-

fontársaságnak. A megaszerződés rávilágít az outsourcing-ügyletek egyik fő jelentőségére, amely abból áll, hogy a kiegészítő tevékenységnek számító információs funkció leválasztásával a megbízó cég jobban tud összpontosítani fő profiljára. Az információs szolgáltatásokkal kapcsolatos stratégiai döntéseket továbbra is a megrendelő vállalat vezetése hozza meg, ám a döntések végrehajtását már nem neki kell megoldania, hanem rábízhatja azt egy olyan világméretű infrastruktúrával, piac- és a termékismerettel, valamint hardver- és szoftvergyártó stratégiai partnerekkel rendelkező informatikai tanácsadó cégre, mint az EDS.

Abban a folyamatban, amikor a cégek leginkább csak arra koncentrálnak, amihez a legjobban értenek, s szinte minden mellékesnek számító és házon belül csak alacsonyabb hatásfokkal megoldható funkciót kihelyeznek, egyáltalán nem meglepő, hogy jelentős változáson megy át a vállalati munkaerő hierarchiához kötött foglalkoztatása is. Mint ismeretes, a vállalati szféra talán egyik legmerevebb tényezője a munkaerő. A piaci kereslet gyakran teljes mértékben kiszámíthatatlan ingadozásaihoz és változásaihoz igazodni akaró vállalatok munkapiaci kereslete fokozott mértékben tolódik el a hosszú időre szerződött főállású foglalkoztatástól a meghatározott feladatokhoz és időtartamhoz kötött munkák kereslete felé. A főfoglalkoztatású munkaerővel kapcsolatos költségek csökkentésének egészen kivételes lehetőségeit rejti magában az ideiglenes munkaerő foglalkoztatása, munkaerőt kölcsönző cégek szolgáltatásainak igénybevételével. Hogy az e megoldásban rejlő megtakarítások mértéke mekkora lehet, azt egyértelműen mutatja a munkaerő-kölcsönzéssel foglalkozó iparág felvirágzása. A helyzet egyetlen jellemző adattal is jól érzékeltethető: a világon a legtöbb munkaerőt ma már nem a korábbi Fortune-listavezetők: a GM vagy az IBM foglalkoztatja, hanem egy munkaerő-kölcsönző cég: a Manpower.¹⁷

Milyen tanulság adódik a Siemens és a többiek példájából? Külön-külön szemlélve ezeket az eseteket – amelyekre számos más példát is hozhattunk volna – talán nem könnyű észrevenni, hogy ezek egy korszakos szervezeti átalakulás egyedi megnyilvánulásai, a *hálózatosodás komplex folyamatának* részjelenségei. A globalizálódással összefüggésben kiéleződött versenyben a vállalatok számára életkérdéssé vált, hogy minden figyelmüket és erejüket arra összpontosítsák, amihez a legjobban értenek, s minden más – házon belül gazdaságtalanul megoldható – tevékenységet olcsóbb külső forrásból szerezzenek be. Hogy mely feladatok és funkciók maradnak a vállalat falain belül, és melyek kerülnek kívülre, az

attól válik függővé, hogy aktuálisan melyik megoldás gazdaságosabb a cégnek: házon belül csinálni, vagy szolgáltatásként megvenni. E folyamat egyik következménye, hogy a *vállalati szervezet hagyományos komplexitása darabokra hullik, a vállalat határai elmosódnak*. A jelenlegi tendenciák azt mutatják, hogy olyan vállalati tevékenységeket és funkciókat is falakon kívülre helyeznek, amelyek korábban a szervezeti működés szerves részét képezték, s amelyek nélkül a vállalat korábban nem volt vállalat.

A *vállalati funkciók fragmentálódásának folyamatával* párhuzamosan a vállalati működés szervezeti kerete kitágul, egymásnak szolgáltatásokat nyújtó, egymás teljesítésétől kölcsönösen függő piaci partnerek együttműködő rendszerévé – hálózatává – alakul át. Jóllehet a hálózati keret nem feltétele az alapvető kompetenciák hangsúlyos fejlesztésének, de nagy mértékben elősegítheti azt. Ha a cégek stratégiájuk középpontjába az alapvető képességek elsődleges fejlesztését állítják, akkor annak természetesen következménye, hogy az ehhez képest másodlagossá, mellékessé vált feladatok ellátásától szabadulni akarnak. A vállalati kompetenciáknak fontos és nem-fontos – alapvető és nem-alapvető – részekre való szétválasztása a vállalati tudástőke átalakítását, átértékelését is szükségessé teszi. Az alapvető képességek fejlesztése ma már nem a vállalatvezetők magánügye, előrelépés csak a cég valamennyi dolgozójának közös erőfeszítésétől várható. Ennek jegyében a vállalati foglalkoztatottak tudását és szakismeretét a működés középpontjába állított tevékenységhez kell igazítani, a dolgozók képzési és továbbképzési programjaiból a fölös és elavult ismeretanyagokat ki kell selejtezni.

Néhány terület kiemelt fejlesztése bizonyos mértékű specializáció mellett elkötelezettséget is jelent. Ennek felvállalása egy vállalati keretben igencsak kockázatosnak látszik a jelenlegi – nagyfokú bizonytalansággal jellemezhető – üzleti környezetben. Ám egy hálózati rendszer részeként mindjárt másként fest a dolog. Ekkor a hálózati rendszer egésze az, amely a darabokra hullott elemeket – egy-egy sajátos terület magas szintű művelésében elkötelezett egységeket – *komplex rendszerré* integrálja. Olyan rugalmas rendszerré, amely a piaci széljárásokban és a váratlan események keresztútjében egyaránt képes helyt állni, s szinte bármilyen változásra gyorsan reagálni. Nyilvánvaló azonban az is, hogy a hálózati keret önmagában semmi ellen nem nyújt védelmet, ha a rendszer tagjai a maguk területén nem nyújtanak tökéletes teljesítményt.

A hálózati integráció magyarázata új-institucionalista megközelítésben

A nagyvállalatok molekuláris egységekre való szétbontása majd hálózatokba rendezése¹⁸ már a nyolcvanas években felkeltette az ipari szervezetek kutatóinak a figyelmét. A *hálózat jelenség* leírásával már egyre több helyen találkozhatunk az üzleti tudományok irodalmában, ám a hálózat gazdaságelméleti integrálása még nem történt meg.

A gazdasági szervezetelméletben – Coase [1937] és Williamson [1975], [1985] tanai alapján – a szervezetek két szélsőséges típusát különböztetik meg: a piacot és a hierarchiát.¹⁹ Ebben az elméletben a hálózatot a piac és a hierarchia két szélső pólusa közötti kontinuumon elhelyezkedő közbenső vegyes formaként²⁰, a piaci tranzakciók bizonyos aspektusait a hierarchiák jellemző vonásaival kombináló *hibrid szervezetenként* határozzák meg. A szervezetelméletben uralkodó meghatározás szerint a szervezet pedig nem más, mint emberek közötti jogilag rögzített szerződéses kapcsolat.²¹ Minthogy ez az elmélet a hálózatot szervezetenként tételezi fel, ezért ez a definíció itt nyilvánvalóan a hálózatra is vonatkozik.

A módszertani individualizmus talaján álló tranzakciós költségelméletben az elemzés alpegyisége a tranzakció. Tranzakció alatt itt jellemzően javak és szolgáltatások cseréjét értik. „Tranzakció akkor történik – írja Williamson híres könyvében –, amikor technológiailag elkülöníthető határterületek között javakat és szolgáltatásokat adnak át. Az aktivitás egyik szintje véget ér és egy másik kezdődik.”²² Egy másik megfogalmazás szerint a tranzakció „a gazdasági aktivitásoknak az a legnagyobb egysége, amely nem osztható további részekre, s amelyet különböző emberek teljesítenek.”²³ A tranzakciónak ugyan mindmáig nincs egységesen elfogadott meghatározása, ám az értelmezések eltérései ellenére az iskola képviselőinél közös vonás az, hogy *a tranzakciókhoz mindenképpen költségeket kapcsolnak*. A tranzakciós költségek nagysága a tranzakciók jellegétől és azok szerveződési módjától egyaránt függ. A tranzakciós költségek felmerülésének alapvető oka ebben az elméletben az *opportunista magatartás*,²⁴ valamint a tökéletlen és aszimmetrikus informáltságból származó bizonytalanság.

Az 1930-as évek elején feltett kérdésre, hogy „miért vannak vállalatok” – Coase válasza tulajdonképpen igen egyszerű volt: minden pénzbe kerül, még a piac használata is. Azaz: maguk a tranzakciók is költségekkel járnak. A haszonelvű racionalitás általános érvényességét feltéte-

lezve a tranzakciós költségek tana azt állítja, hogy a gazdasági szereplők mindig megtalálják azt a szervezeti formát a különféle gazdasági tevékenységek összehangolására, amelyik a legalacsonyabbra szorítja az ún. tranzakciós költségeket. A hierarchikusan szervezett vállalat létrejöttének oka ebben a megközelítésben tehát az, hogy ez a szervezeti forma megtakarítást tesz lehetővé a tranzakciós költségekben. A megtakarítások abból származnak, hogy a magas kockázattal és piaci bizonytalansággal járó termelési funkciókat és területeket, illetve az ezekhez tartozó tranzakciókat biztonságot nyújtó – jogi önállósággal felruházott, piaci tranzakcióktól formálisan is elkülönülő – vállalati keretek közé helyezik, csökkentve ezáltal a piaci kockázatokat és a kockázattal járó veszteségeket. Ily módon élesen különválnak: mi az ami a vállalat falain belül, és mi az ami azon kívül van.

Amilyen egyszerűnek és nyilvánvalónak látszik a Coase-i válasz, annyira nem egyszerű választát a vállalat létrejöttére elméleti bizonyításként elfogadni. Ugyanis a Coase-i gondolatmenet abból a feltételezésből indul ki, hogy van olyan helyzet, amikor a tranzakciókat csak a piac közvetíti, és ehhez a helyzethez képest, amikor már a vállalatok is megjelennek a színen, a tranzakciók összköltsége alacsonyabb lesz. Vállalat nélküli piac feltételezése pedig logikai képtelenség.²⁵ Ám tekintsünk el most azoknak az érveknek a további részletes taglalásától, amelyek arra utalnak, hogy a Coase-i elmélet, de még annak a williamsoni kiterjesztése és továbbfejlesztése sem bizonyítja valójában a vállalat keletkezését, és fogadjuk el kiindulásképpen a tranzakciós költségelmélet – Williamson legújabb megfogalmazása szerinti – legalapvetőbb üzenetét, hogy a gazdaságos megoldások keresése általános dolog, elsőrendű szabály, amely a szervezeti formák kialakulásánál is hat.²⁶ Ennek az egyszerű gazdasági alapigazságnak nyilvánvalóan a hálózatokra is igaznak kell lennie.

Míg a huszadik század elején – a nagy vállalati korporációk felvirágzása korában – az volt az igazi kérdés, hogy miért vonnak egyre több tevékenységet a vállalat hatáskörébe, s a tranzakciós költségek alapján a szervezetelmélet erre próbált meg választ adni, addig századunk végén az információs korszak beköszöntével már az a kérdés, hogy miért helyezik ki tevékenységüket a vállalatok a falakon kívülre, miért esnek szét a hatalmas társaságok molekuláris egységeikre, s ezek miért szerveződnek hálózatokká. Miért bízzák a feladatokat a piacon fellépő külső vállalkozókra, ahelyett, hogy alkalmazottaikkal végeztetnék el őket? A tranzakciós költségszemléletű megközelítésben a „miért vannak hálózatok” kérdése pontosabban

úgy hanzik: magyarázható-e a hálózat létrejötte a tranzakciós költségek minimalizálásának tételével? Kövessük végig a következő gondolatsort, szigorúan a tranzakciós költségelmélet módszertani keretei között maradva!

Alkossuk meg először is a gazdaság három olyan modelljét, amelyek első lépésben csak abban különböznek, hogy a tranzakciók hányféle módon szerveződnek, ám tételezzük fel, hogy a tranzakciók mennyisége – a szerveződési módoktól függetlenül – mindhárom modellben azonos! Ami változik, az a tranzakciók – itt csupán a szerveződési módtól függő – összköltsége. Az első modellben (G1) a tranzakciókat csak a piac (P1) közvetíti. A második modellben (G2) a tranzakciók egy részét a piac közvetíti (P2), más részüket pedig a vállalat belüli hierarchia (H2). Harmadik modellünk (G3) esetében a tranzakciók részben a piacon (P3), részben a vállalati hierarchiában (H3) és részben a hálózatban (NW3) mennek végbe. A jelöléseket alkalmazva írjuk fel a következő egyszerű egyenleteket!

$G1 = P1$	a gazdaság csak piacból áll, a tranzakciókat csak a piac közvetíti,
$G2 = P2+H2$	a gazdaság piacból és hierarchiából (vállalat) áll, a tranzakciók megoszlanak közöttük,
$G3 = P3+H3+NW3$	a gazdaság piacból, hierarchiából és hálózatból áll, a tranzakciók megoszlanak közöttük,
$TC =$	a tranzakciók összes költsége,
$TCP1 =$	a piaci tranzakciók költsége a G1 modellben,
$TCP2 =$	a piaci tranzakciók költsége a G2 modellben,
$TCH2 =$	a hierarchiában zajló tranzakciók költsége a G2 modellben,
$TCP3 =$	a piaci tranzakciók költsége a G3 modellben,
$TCH3 =$	a hierarchiában zajló tranzakciók költsége a G3 modellben,
$TCNW3 =$	a hálózatban zajló tranzakciók költsége a G3 modellben.
G1 modellben	$TC = TCP1$
G2 modellben	$TC = TCP2 + TCH2$
G3 modellben	$TC = TCP3 + TCH3 + TCNW3$

A G1 modell feltételezése a Coase-i gondolatmenetre épül, amely abból indul ki, hogy van olyan „helyzet”, amikor a tranzakciókat csak a piac közvetíti. A Coase-i magyarázat a vállalat létrejöttére nem jelent mást mint azt, hogy a G2 modellben – amikor az előbbi helyzethez képest már a vállalatok is megjelennek a „színen” – a tranzakciók összes költsége alacsonyabb, mint a G1 modellben. A hálózatok vonatkozásában tehát azt kell belátnunk, hogy a G3 modellben immár a piac, a vállalatok és a hálózatok között megoszló tranzakciók együttes költsége

sége alacsonyabb, mint a G2 modellben, vagyis: a hálózat olyan tranzakciókat von hatókörébe a piactól, amelyeket olcsóbban old meg a piacnál, és olyan tranzakciókat vonz magához a hierarchiától, amelyeket olcsóbban visz véghez a hierarchiánál. Ennek belátásához itt talán elegendő arra a sokféle motívumra – a költségmegtakarításokra irányuló törekvésektől kezdve egészen a biztonság keresésének szándékáig – utalnunk, amelyek a gazdasági szereplőket hálózatosodásra ösztönzik, s amelyek hátterében természetesen a profit mint végső indíték és mérce rejlik.²⁷ A kérdés inkább az, elkülöníthetők-e jellegzetes módon a hálózat ernyője alá került tranzakciók, mint ahogyan az a piac és a hierarchia duális modelljében megtehető, illetve mondhatjuk-e azt, hogy amikor hálózati tranzakció zajlik, akkor biztosan nem piaci és nem hierarchikusan szervezett tranzakcióról van szó. Ez így semmiképpen nem állítható.

A hierarchikus nagyvállalatok létrejöttének – a fordista tömegtermelő technikák és technológiák uralomra jutásának – idején valóban jól definiálhatóan elhatárolódtak egymástól azok a tranzakciók, amelyeket a piac közvetített, azoktól a tranzakcióktól, amelyek a hierarchikus nagyvállalat falain belülre kerültek. Ám ma már nem ilyen egyszerű a helyzet. A modern információs technikák és technológiák rugalmasságát kihasználó hálózatoknak nincsenek egyértelműen rögzített határai. A hálózat a tranzakcióknak olyan sajátos terepe, amelyben az egyes tranzakciókat mindenkor annak függvényében piacositják, illetve vonják a hálózati hierarchia hatókörébe, hogy melyik oldja meg azokat olcsóbban, melyik út a hatékonyabb. Ha egy-egy részfolyamat, tevékenység, közbeső termék vagy szolgáltatás esetében a külső partnerek által történő beszállítás piaci tranzakciós költségei meghaladják a specializációból és a partnerek versenyeztetéséből eredő hasznot, akkor a vállalatok saját kezbe veszik a szóban forgó tevékenységet. Ha ellenben a piaci tranzakció költsége radikálisan csökken – mint napjainkban történik –, akkor ésszerű a dolgot a piaci partnerekre bízni.

Vegyük példaként a munkaerő-kölcsönzést – gondolván a Manpower esetére –, amikor a kölcsönvett munkaerővel a vállalatnak már nem kell szerződést kötnie. Vagy tekintsünk a vállalat kihelyezés révén történő karcsúsítására – ahogyan azt például a BellSouth esetében láttuk –, a kívül hatékonyabban megoldható vállalati funkciók kihelyezésére. Mindezekben az esetekben azonban nem a szervezetlen atomisztikus piachoz fordul a vállalat, hanem a hálózatba rendezett piachoz. Egy munkaerő-kölcsönző cég rendszeres igénybevétele nem azonos

azzal a szituációval, mint amikor minden egyes munkaközi, például egy üzleti levél lediktálása során a nyílt piacra menne ki a cég. A hálózat saját keretein belül – ám saját határainak állandó változtatásával – képes a tranzakciós költségeket minimalizálni a piac és a hierarchia arányának rendszerszintű optimalizálásával. A piac és a hierarchia közötti változások, amelyek korábban történelmi léptékben, hosszú évek, évtizedek alatt mentek végbe egy-egy területen, a bizonytalanság és a komplexitás korában felgyorsulnak, mindennaposá válnak, és olyan szervezeti kereteket igényelnek, amely képes kiszolgálni a gyors változásokra irányuló igényeket. A felgyorsult tempó, amely alapvetően az információs technológiákkal hozható összefüggésbe, gyakran átrendezi a piac és a hierarchiák használatának költségeit, olykor az egyik napról a másikra képes megváltoztatni ezek költségviszonyait.

A piaci tranzakciók költségeinek napjainkban tapasztalható esése szorosan összefügg a modern információs technikákkal és technológiákkal, illetve azok viharos terjedésével. Az idő és a tér fogalmának teljes ártérkelése az információs világháló szövésének sűrűbbé válásával, az *egyidejűség* és a *hely nélküli tér* megjelenése a gazdaság egyre kiterjedtebb szegmensein olyan mértékben redukálja a piac működtetésének költségeit, hogy háttérbe szorulnak azok a megfontolások, amelyek korábban arra késztették a vállalkozókat, hogy a piac helyett vállalati hierarchiákra támaszkodjanak. A világhálón áramló információk elhanyagolható költségekkel jutnak el a kibocsátástól a felhasználóig. Ez lehetővé teszi, hogy a hálózatnak a világ különböző sarkaiban levő tagjai egymástól sok ezer kilométerre is napi kapcsolatban legyenek, sőt az egyidejűség előnyeit is élvezzék a kommunikációban. Alacsony piaci tranzakciós költségek mellett könnyen lehet a piacra hagyatkozni, s kihasználni azokat a nagy erejű ösztönzőket, amelyeket a piac kínál a termelési költségek lefaragására. A piac azonban mégsem szoríthatja ki teljesen a vállalati hierarchiákat, hisz számos más tekintetben szükség van összefogásra, hosszú távú elkötelezettségre, a piaci kapcsolatban álló molekuláris egységek közötti stratégiai együttműködésre. Itt elegendő csak a nagy költségigényű, hosszú távú kutatási projektekre utalni. Ezek aligha valósulhatnak meg alkalmi, változó piaci kapcsolatokban. Érdekes módon azonban nemcsak a piac igénybevétele válik korunkban olcsóbbá, hanem gyakran a hierarchia működtetése is. Modern információs hálóval összekapcsolt üzleti tevékenységek esetén az üzlet irányításának tiszta költségei is csökkennek.²⁸

Ilyen körülmények között olyan szervezeti megoldásra van szükség, amely egyszerre hasznosítja a piaci tranz-

akciós költségek csökkenéséből eredő piacosítás és versenyeztetés előnyeit a stratégiai elkötelezettségből fakadó hasznok kiaknázásával. Erre pedig egymagában sem a piac, sem a hierarchia nem alkalmas, hisz bizonyos értelemben mindkettő féloldalas. Ami a rövid távú versenylőnyöknek használ, az nem biztos, hogy jó a hosszú távú kutatási és fejlesztési elkötelezettségnek. Ezért van szükség korunkban a gazdasági tevékenységek két alapvető szerveződési formájának, a piac és a hierarchia gazdasági aktivitásokat integráló erejének egyesítésére, valamint ezek térbeli (funkcionális) és időbeli változtatására. Erre való a hálózat.

A hálózati integráció magyarázata régi institucionalista megközelítésben

A hálózat létrejötte viszonylag jól magyarázható a tranzakciós költségelmélet terminusaival és viszonylag egyszerűen kijelenthető ebben az elméleti keretben az is, hogy a hálózati tevékenységeket a piaci mechanizmusok és a hierarchikus erők egyaránt koordinálják, hiszen a hálózatot ez az elmélet pontosan e két erő vegyes formaként definiálja. A tranzakciós költségelmélet keretein belül maradván azonban nem kapunk kielégítő választ arra a kérdésre, hogy milyen erők tartják össze a piaci tranzakciókat és a vállalati tevékenységeket a hálózati rendszerben, hiszen a piac és a vállalat hálózati keretek nélkül és azokon kívül is életképesek.

A hálózatba szerveződő vállalatokat, a jogilag-gazdaságilag önálló piaci szereplőket nem tisztán az adásvétel, az erre irányuló piaci szerződés kapcsolja össze, hanem a hierarchikus függőség szála is. Ám a piaci teljesítménykényszer alatt álló hálózati vállalatok, modulok és egységek, miközben éles versenyben állnak egymással és más hálózaton kívüli szereplőkkel, a hálózaton belül kooperálnak is egymással, hisz éppen evégett szerveződtek hálózatba. *Nincs hálózat a benne részt vevők együttműködése nélkül.* A hálózati integráció elemzésénél ezért nem hagyható figyelmen kívül a hálózati együttműködés ténye, a hálózatot integráló erők leírásához és jellemzéséhez a hálózatban zajló *valamennyi releváns tevékenységet* számba kell venni. Ilyen jellegű vizsgálathoz alkalmas módszertani keretnek látszik az, ha a hálózatot gazdasági rendszerként fogjuk fel. Ily módon feltehetjük azt a kérdést: mitől függ az, hogy milyen típusú koordinációs erők hatnak valamely gazdasági rendszerben?

A régi institucionalista iskola tanai szerint az adott társadalomban meglevő intézményektől függ az, hogy a

gazdasági tevékenységeket milyen erők koordinálják. Polányi Károly, a régi institucionalizmus szellemi atyja, a gazdasági egységeket és tevékenységeket rendszerré integráló erők (integrációs sémák) – mai kifejezéssel élve: koordinációs intézmények – három alaptípusát különböztette meg: a reciprocitást, a redisztribúciót és az árucserét.²⁹

E háromféle koordinációs intézmény megkülönböztetése Polányinál szorosan összefügg a gazdaság két-féle – szubsztantív és formális – értelmezésével. Polányi célja olyan elméleti keret és fogalmi rendszer létrehozása volt, amely lehetőséget ad a gazdaság történeti formáinak összehasonlító vizsgálatára, azaz túllép a pusztán leíró-kronológikus megközelítésen, és elméletileg is vizsgálhatóvá teszi a gazdaságtörténet formáit és eseményeit. Felfogása szerint erre a gazdaság szubsztantív értelmezése ad lehetőséget. Polányi szerint a valóságos gazdasági rendszerek mindegyike leírható az említett három – empirikusan is létező – integrációs séma konkrét megvalósulásainak valamilyen kombinációjaként. Ezek az integrációs sémák – ellentétben a Coase-i vagy williamsoni terminológiával – nem egyedi cseréket – a gazdasági aktorok döntései következtében végbement véletlenszerű tranzakciókat – írnak le, nem individuális magatartásformák jelölnek, hanem a gazdaság csoportjainak és tevékenységeinek társadalmi kontextusba helyezett szabályozási mintáit.

⇒ A *reciprocitás* eredetileg ajándékozási és viszontajándékozási kötelezettséget jelent szimmetrikus: társadalmilag egyenrangú csoportok, illetve ezek tagjai között. A csoportokat összefűző kötelékek itt jellemzően nem gazdasági eredetűek, hanem egyéb társadalmi – például családi, vallási, politikai – kapcsolatokban gyökereznek. A kapcsolatok szimmetriája azt jelenti, hogy valamennyi érdekelt csoport azonos jogokkal és kötelezettségekkel rendelkezik a többivel szemben. Ily módon az ilyen csoportok és tagjaik között zajló ajándékozási és viszontajándékozási – javak és szolgáltatások cseréjét és ezáltal allokációját – nem közvetlenül a gazdálkodás követelményei – értsd: például a *cseré* hasznosságának mérlegelése, a racionális kalkuláció szabályai – diktálják, hanem a mögöttük meghúzódó társadalmi kapcsolatok.

⇒ A *redisztribúció* eredetileg a javaknak és a szolgáltatásoknak a termelési egységektől a központ felé való áramlását és a centralizált erőforrások központi allokációját jelenti. Ez a fajta integrációs séma szintén társadalmilag meghatározott kapcsolatokon, s nem a racionális kalkuláció szabályain alapul. Ám a reciprocitás

feltételeitől eltérően ez esetben aszimmetrikus: alá- és fölérendeltségi viszonyban álló társadalmi csoportok közötti cseréről van szó. A redisztribúció elosztó központ jelenlétét feltételezi.

⇒ Az *árucseré* javak és a szolgáltatások személyek közötti cseréjét jelenti a piacon. Az árucseré – mint integrációs séma – árszabályozó piacokat, ez pedig a gazdaságnak a társadalomtól való elkülönülését, önálló alrendszerként való működését feltételezi. Egyének közötti cseraktusok tehát csak akkor teremtenek árakat, ha egy árszabályozó piac rendszerébe illeszkednek.³⁰

Nem nehéz észrevenni a hasonlóságot³¹ az árucseré és a redisztribúció Polányi-féle integrációs sémái és a piaci koordináció, valamint a bürokratikus koordináció intézményei között.³² A tömegtermelésre épülő modern gazdaságokban azonban a harmadik alapvető integrációs séma: a reciprocitás szinte teljesen visszahúzódik, érvényességi köre nem mérhető sem a piac, sem a bürokratikus koordináció hatóköréhez, érvényesülésének alapvető intézményi feltételei hiányoznak.³³ A fordista tömegtermelés világában ugyanis a gazdaságban nincsenek olyan szimmetrikus viszonyban álló csoportok és gazdasági szereplők, akiket jellemző módon ne a piaci csereértékek kötnének össze. A hálózati együttműködés terepén azonban épp az egyenrangúság, a horizontális kapcsolatok jellemzőek, és ennek következtében kap új szerepet a reciprocitás. A hálózati kooperációban – például a hálózatokon belüli információ és tudástranszfer horizontális és vertikális áramlásában –, amiként azt az Amway esetében is láttuk –, a közös kutatási projekteken, az egyéni tudástőke összeillesztésében a közös tanulási folyamat során – jellemzően reciprok viszonyok érvényesülnek, még ha azok gyakran piaci köntösben, vagy hierarchia mentén szervezett kapcsolatokkal összefonódva is jelennek meg.

A hálózatban tehát olyan aktivitások és – a williamsoni meghatározás szerint tranzakciónak már aligha nevezhető – tevékenységcserék is zajlanak, amelyek sem nem tisztán piaciak, sem nem tisztán hierarchikusak.³⁴ Ez a hálózaton belüli együttműködés, a hálózaton belülieket összekapcsoló és az azon kívülieket kizáró bizalom,³⁵ a kölcsönösségen nyugvó kooperáció birodalma. A hálózati együttműködés nemcsak terjedelmében különbözik a piactól, hanem sok vonatkozásban a tartalma is más. Gondoljunk csak arra, mekkora különbség van aközött, amikor ármegállapításokat kötnek egymással a piaci szereplők, és aközött, amikor a cégek közös kutatási és fejlesztési programokban hosszú távon

kooperálnak és a résztvevők egymástól tanulnak.³⁶ Az effajta kooperációt azonban nemcsak piacinak, de igazán hierarchikusnak sem tekinthetjük. A hálózati együttműködés a klasszikus vállalatban belüli – technológiák és vállalati funkciók mentén szabdaltságot, egységeket és személyek közötti – együttműködéstől is különbözik. A vállalatban belüli együttműködés a hierarchikus függőség és alárendeltség szálai mentén szerveződik, míg a hálózatban sok esetben egyenrangúsági viszonyok jellemzőek, a kooperációk jogilag-gazdaságilag önálló szereplők között szerveződnek. Mindezek alapján adódik, hogy a hálózati integrációt nem lehet kimerítően leírni a piac és a hierarchia kettősségével, ezeket kiegészíti egy harmadik – a piactól és a hierarchikustól egyaránt különböző hálózati együttműködések összefogó – integráló erő. Ez a reciprocitás.

A kooperációban megnyilvánuló reciprok kapcsolatokat sokan nem tudják igazán megkülönböztetni a piaci kapcsolatoktól, hisz mind a kettő a kölcsönösségen nyugszik, azon az attitűdön, hogy nemcsak kapni szeretnénk, hanem adunk is valamit. A reciprocitás és az árucserére jellemző kölcsönösség között azonban lényegi különbség mutatkozik. Árucseré esetén az egyik fél csak akkor cselekszik a másik javára, ha a partner egyidejűleg felkínálja az ellentételezést. A reciprocitás esetében azonban a partnereknek nyújtott előny és ellentételezés közötti kapcsolat laza és közvetett.

Hiba lenne azonban a hálózatok működésében a reciprocitás koordináló erejét a piaccal és a hierarchiával szemben eltúlozni. Míg a piaci és a bürokratikus koordináció hálózaton kívüli és belüli intézményi feltételei – az árszabályozó piacok az egyik esetben, és a hálózatot vezérlő központ intézménye, illetve a hierarchikus alá- és fölérendeltségi viszonyok a másik esetben – teljes határozottsággal fennállnak, addig a reciprok kapcsolatok érvényesüléséhez szükséges intézményi feltételek a másik kettőéhez képest az információs korban is mindenképpen elmosódottabbak. Észre kell vennünk, hogy a kooperáció ténye önmagában még nem elegendő a szimmetrikus viszonyok és a bizalomra épülő viszonyossági cserekapcsolatok megszilárdulásához. A bizalom megléte vagy hiánya a gazdasági szférán kívüli társadalmi intézményi adottságokkal is kapcsolatban áll, még ha egyedi esetekben az ismétlődően jó partneri kapcsolatok önmagukban is megalapozhatják a bizalom kifejlődését.

A reciprok jellegű cserekapcsolatokban elhanyagolhatók a tranzakciós költségek. Ez abból adódik, hogy nincs szükség bonyolult szerződésekre, biztosítékokra, garanciákra, elég az adott szó. Nincsenek hosszadalmas

és drága jogviták, nincsenek felszólító levelek, végrehajtók, biztonsági emberek. Azokat a kölcsönös jótéteményeket, amelyek ezekben a kapcsolatokban a csere tárgyát képezik, nem szokták lekönyvelni, statisztikailag számba venni, könyvszakértővel ellenőriztetni, bankszámlán átvezetni. Mindezek ellenére ezek léteznek, és a modern gazdaságban igen nagy értéket képviselnek. Ennek az értéknek a megtérülésére egyetlen biztosíték van: maga a személy, aki a tranzakcióban részt vesz. A tranzakciós költségek elmélete nemigen tud mit kezdeni az effajta cserékkel: vagy csak piaci, vagy csak hierarchikus módon szervezett tranzakciókkal számol, s ezért a tranzakciókhoz mindig költségeket kapcsol. Ez a feltevés azonban a hálózati együttműködés egy nem elhanyagolható része esetében nem igazodik.³⁷

A hálózat a jelenkori kapitalizmus minőségileg új típusú üzleti alakzata, a gazdasági aktivitásoknak mind a piactól, mind a hierarchiától eltérő szerveződési formája, a szervezőelmélet kategóriáját használva: szervezete. A williamsoni tanokra épülő tranzakciós költségelmélet azonban módszertani felvételei miatt alkalmatlan arra, hogy erre az új jelenségre kielégítő magyarázatot adjon. A hibrid szervezet koncepciója ugyanis kizárja azokat a csak hálózatra jellemző reciprok együttműködések – kiváltképpen a hálózati tanulás-tanítás, tudásáramlás folyamatait –, amelyeket sem a piacon keresztül, sem a hierarchikus módon szervezett gazdasági aktivitásoknál nem találunk meg. A hálózatnak gazdasági rendszerként való tételezése ugyanakkor lehetőséget ad arra, hogy észrevegyük, a hálózatban – bármennyire is dominálnak benne a piaci és a hierarchikus elemek – olyan tevékenységek és folyamatok is zajlanak, amelyek jogi szerződések nélkül működnek, amelyekhez nem tapadnak tranzakciós költségek, s amelyek hátterében nem az opportunizmus, hanem a reciprocitás munkálkodik.

A hálózat nyitott rendszer, nem választják el „falak” külső környezetétől, többféle értelemben is biztosítva van a szabad átjárás. A hálózati együttműködésben részt vevők száma és összetétele egyaránt változhat, abba nemcsak belépni, de onnan kilépni is lehet. A hálózati tagok jogi önállósága beépített garancia a hálózat elhagyására. A hálózati együttműködésekben részt vevő cégeknek gyakran több „életük” van, az adott hálózat elhagyása önmagában véve nem jár együtt sem a cég, sem a hálózat összeomlásával. A hálózati aktivitások tartalma és jellege is állandó mozgásban van, a hálózat határai ezért még

annyira sem határozhatók meg, mint amennyire az a válalat esetében megtehető. Az üzleti tevékenységek és funkciók aktuális mérlegelés szerinti piacosítása vagy éppen bekebelezése, a vállalati működés egy vagy néhány alapvető kompetenciái művelésére való lesoványítása az egyik oldalról együttműködések feltételez, miközben ez a másik oldalról a piaci és hierarchikus elemek közötti szinte tetszőleges átjárás intézményesülését jelenti.

Hivatkozások

- Coase, R. H. [1937]: The Nature of the Firm. *Economica*, 4. köt. 4. sz. november, 386–405. o.
- Dietrich, M. [1994]: *Transaction Cost Economics and Beyond*. Routledge, London and New York
- Dunning, J. H. [1993]: *Multinational enterprises and the economy*. Addison-Wesley, Wokingham Berks., England
- Galup, S.–Saunders, C.–Nelson, R. E.–Cervený, R. [1997]: The use of temporary staff and managers in local government setting (Communication in the Age of the Disposable Worker). Authors Abstract, Sage publication Inc.
- Kocsis Éva–Szabó Katalin [1998]: Tanuló vállalati szervezetek – sikeres üzleti hálózatok. Tanulmány az OMFB számára
- Kocsis Éva [1999]: Tanuló hálózatok. Hibrid elrendeződés és stratégiai járadékvadászat. *Vezetéstudomány*, XXX. évf. 2. sz. 1–13. o.
- Kornai János [1999]: *A szocialista rendszer*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest
- Learning... [1993]: *Learning from Germany's Model*. *Nation's Business*, 81. köt. 3. sz. március, 30–31. o.
- Leveque, F.–Bonazzi, C.–Quental, C. [1996]: Dynamics of cooperation and industrial R & D: first insights into the black box II. In: Coombs, R.–Richards, A.–Saviotti, P. P.–Walsh, V. (szerk.): *Technological Collaboration: Dynamics of Cooperation in Industrial Innovation*. Edward Elgar Publishing Ltd.
- Milgrom, P.–Roberts, J. [1992]: *Economics, Organizations and Management*. Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Polányi Károly [1976]: *Az archaikus társadalom és a gazdasági szemlélet*. Gondolat Kiadó, Budapest
- Prahalad, C. K.–Hamel, G. D. [1990]: The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, 68. köt. 4. sz. május–június, 79–93. o.
- Putnam, R. D. [1993]: *Making democracy work: Civic Traditions in Modern Italy*. Princeton University Press, Princeton, NJ.
- Snow, C. C.–Miles, R. E.–Coleman JR. H. J. [1992]: *Managing 21st Century Network Organizations*. *Organizational Dynamics*, 20. köt. 3. sz. tél, 5–20. o.
- Szabó Katalin [1999]: Hálózatok hiperversenyben. *Vezetéstudomány*, XXX. évf. 1. sz. 15–26. o.
- Szabó Katalin [1998]: Kihelyezési hullám. A piac térhódítása a vállalati hierarchiák rovására. *Közgazdasági Szemle*, XLV. évf. február, 137–153. o.

- Tóth Attila Zoltán [1999]: Outsourcing, vagy mégsem? Avagy erőforráskihelyezési dilemma egy gyógyszeripari vállalatnál. Tanulmány. BKE Vezetőképző Intézet, 1–45. o.
- Williamson, O. E. [1975]: *Markets and Hierarchies: Analysis and Anti-trust Implications*. New York, Free Press
- Williamson, O. E. [1985], [1987]: *The Economic Institutions of Capitalism*. New York, Free Press
- Williamson, O. E. [1991]: Strategizing, Economizing, and Economic Organization. *Strategic Management Journal*, 12. köt. 75–94. o.
- Zenger, T. R.–Hesterly, W. S. [1997]: The Dissaggregation of Corporations: Selective Intervention, High-powered Incentives, and Molecular Units. *Organization Science*, 8. köt. 3. sz. május–június, 209–222. o.

Lábjegyzetek

- 1 A cikk alapjául szolgáló tanulmány a T 23625 sz. OTKA kutatás keretében készült.
- 2 A szervezetfejlesztési stratégia eme módszerét a szerző nevezte el „nyitott kapuk” politikájának.
- 3 Az itt közölt eset leírása többéves hálózati tagság nyomán szerzett személyes tapasztalaton alapul.
- 4 A belépés mindazonáltal jogi aktus, az új ügynök szerződést ír alá a céggel, amelyben elfogadja a cég üzleti és szervezeti szabályzatát, kötelezi magát a cég filozófiájának és központi előírásainak a betartására.
- 5 A hálózati tagságnak vannak már egyszerűbb – csak vásárlásra szorítkozó és üzleti tevékenységet nem folytató – formái is. A „csak vásárló” tagság konstrukciója is arra utal, szinte mindegy milyen típusú kötelékben, a lényeg az, hogy minél többen, minél több Amway terméket vegyenek, illetve adjanak el.
- 6 A cégtől csak a hálózati tagok vásárolhatnak. A hálózati tagoknak viszont senki sem tiltja, hogy az Amway termékek forgalmazása mellett, illetve azon kívül másféle üzleti tevékenységeket is folytassanak. Sőt, még előnyös is. Minél szélesebb – hálózaton kívüli – üzleti körben mozog egy Amway ügynök, annál jobban tudja tágítani saját vevőkörét.
- 7 Erről lásd: Szabó [1999].
- 8 Ilyen intézmények a sejt vezetője által tartott hetenkénti megbeszélések, a rendszeres időközönként tartott kisebb-nagyobb szemináriumok és szimpóziumok. Míg a szűkebb körű találkozások alkalmával szisztematikus felkészítés és információcsere zajlik, addig a nagyobb találkozókon – szakmai újdonságok és aktuális üzleti taktikák ismertetése mellett – a tömegek pszichológiai megdolgozása folyik. Félelmetes technikákkal és fogásokkal, abszolút profi módon gyúrnák, formálják a résztvevőket, erősítik öntudatukat, fejlesztik sikerorientációjukat és sulykolják beléjük szinte észrevétlenül a cég stratégiáját, hogy még az is Amway ügynök akar ezután lenni, aki eddig arra még álmában sem gondolt.
- 9 Az egyik jellegzetes központilag előírt üzleti szabály, hogy az ügynöknek tilos a termékeket nyilvánosan reklámozni – azt csak személyes, közvetlen kapcsolatokban teheti meg. A másik

szigorú előírás a termékárak központilag előírt felső határának betartása.

10 Több hazai vállalkozó igyekezett utánozni az Amway hálózati rendszerét. Ám mindazok a kísérletek kudarcba fulladtak, amelyek csupán a szerkezetet utánozták, s – valamilyen ok miatt – nem vették észre a rendszer lényegét: az információ-csere és a tudásátadás központi jelentőségét.

11 A cikkben ezeket a tevékenységeket és a hozzájuk tapadó sajátos vállalati tudást tekintjük – Prahalad és Hamel megközelítése alapján – a vállalat alapvető képességeinek. Lásd: Prahalad és Hamel [1990].

12 Ezt a jelenséget – az outsourcing fordítottjának megfelelő folyamatot – insourcing-nak nevezik a menedzsment irodalomban. Insourcing eset leírását lásd például: Tóth [1999].

13 A Siemens, az EDS és a Manpower példájának rövid leírását lásd még: Kocsis és Szabó [1998].

14 Lásd: Learning... [1993] 30–31. o.

15 Lásd: Learning... [1993] 31. o.

16 Az outsourcing – erőforrás kihelyezés – elemzését lásd: Szabó [1998].

17 Míg az előbbiek állományi létszáma rendre 350, illetve 330 ezer fő, addig a Manpowernél 560 ezren dolgoznak. Lásd: Galup és mások [1997] 698. o.

18 Lásd: Zenger és Hesterly [1997].

19 A szervezetek ilyenfajta tipizálása a szervezetelmélet sajátja. A közgazdaságtanban és a különféle gazdálkodástani diszciplínákban – amelyek adottságnak veszik a vállalatot és nem vizsgálják a keletkezésének okát – ettől eltérő fogalomhasználat terjedt el. Közkeletű felfogás szerint szervezet a vállalat, s a piac csupán annak üzleti környezete. A szervezetelméletben azonban a szervezet a függő változó, s arra a kérdésre keresik a választ, hogy a gazdasági szereplők milyen úton-módon, formákban, keretekben szervezik gazdasági tevékenységeiket és bonyolítják le tranzakcióikat.

20 Williamson megfogalmazása szerint az egyik szélsőség a diszkrét piaci csere, a másik szélsőség a centralizált hierarchikus szervezet. E két szélsőség között a valóságban a vegyes és közbenső formák ezernyi konkrét változata található. Lásd: Williamson [1985] 16. o.

21 Lásd: Milgrom és Roberts [1992] 20. o.

22 Lásd: Williamson [1985] 1. o.

23 Lásd: Milgrom és Roberts [1992] 604. o.

24 Opportunista magatartáson itt nem a szó magyar jelentését, a megalkuvást értjük, hanem annak a vállalatelméleti szakirodalomban – Williamson nyomán elterjedt – jelentését, vagyis mások szándékolt becsapására törekvő magatartást. „By opportunism I mean self-interest seeking with guile.” Lásd: Williamson [1985] 47. o.

25 Lásd: Dietrich [1994] 23. o.

26 Lásd: Williamson [1991] 76–77. o.

27 A hálózatosodás mozgó rugóinak részletes tárgyalását lásd: Kocsis és Szabó [1998].

28 Lásd: Dunning [1993].

29 Lásd: Polányi [1976].

30 A reciprocitás és a redisztribúció érvényesülése a gazdaságnak nem-gazdasági intézményekbe való beágyazódottságán alapul. Egyedül az árucserre feltételez társadalomtól elkülönült gazdaságot. Lásd: Polányi [1976].

31 A kétfajta fogalomhasználat között vonatkoztatási rendszerekben van eltérés: Polányi integrációs sémáinál a társadalmi kontextus áll az előtérben. Az egyes integrációs sémák csak meghatározott társadalmi intézményrendszerek mellett működnek. Amikor ellenben a piaci koordináció, valamint a bürokratikus koordináció fogalmaival operálunk, érvényesülési mechanizmusaik állnak a figyelem középpontjában, s csak a modern gazdaságok elemzésére használjuk őket.

32 A modern gazdaságok koordinációs rendszereinek jellemzésénél Kornai János terminusait használjuk, aki maga is koordinációs mechanizmusok típusairól beszél. Lásd: Kornai [1993].

33 Nem véletlen, hogy e harmadik integrációs séma nem fért bele az eredeti Coase-i–williamsoni magyarázatba, hisz a tranzakciós költségelmélet keletkezése idején ennek nem volt különösebb szerepe a társaságok működésében.

34 Lásd: Kocsis [1999].

35 Putman [1993] a bizalmat – a leghétköznapiabb értelemben – arra vonatkozó megalapozott várakozásként definiálja, hogy a többiek erkölcsileg helyesen cselekszenek még akkor is, ha az ösztönzők és korlátok nem ebbe az irányban mozgatják őket. Lásd: Putman [1993].

36 A hálózati kooperáció napjainkban jellemzően már nemcsak és nem is elsősorban az üzleti aktivitás felszíni, úgynevezett piacközelit területeit érinti – amilyenek például már a kartellizáció idején is megjelentek –, hanem annak stratégiai területeit is. Ilyennek számít például a beruházás, a fejlesztés és az innováció területe. Közös innovációs projektek és stratégiai kutatások jelentős tőkeerők – közös érdeknek alárendelt – mozgatóját, s benne a tudástörek integrálását is feltételezi. Az innovációs együttműködések csak a legutóbbi időkben jöttek divatba. Erről lásd: Leveque és mások [1996].

37 A hálózati együttműködés nem formalizált területein, az informális hálózatokban szintén nincsenek tranzakciós költségek. Ez a jelenség is arra utal, hogy a hálózati kooperáció nem monetarizált területeinek szerepe és hatása nem magyarázható csupán a tranzakciós költségek oldaláról – nevezetesen azok hiányával – a hálózati együttműködés elemzése másfajta megközelítést is igényel.